


# مدونة الأخلاقيات والقواعد السلوكية الخاصة بالشفافية والمساءلة في العمل الأهلي الفلسطيني

للاتصال والمراسلة:

**أمان**

هاتف: 02-2974949، فاكس: 02-2974948

ص.ب 69647، القدس 95908

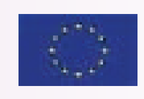
بريد الكتروني: nazaha@aman-palestine.org

الموقع الالكتروني: www.aman-palestine.org

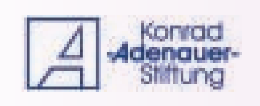
**كونراد اديناور**

هاتف : 2959947 فاكس : 2964816

الموقع الإلكتروني : www.kas.de





تنفذ **أمان** مشروع **نزاهة** ضمن اتفاقية تعاون مع مؤسسة كونراد أديناور، وبدعم من الاتحاد الأوروبي.

# مقدمة

أسهمت المنظمات الأهلية الفلسطينية، وما زالت، بدور بالغ الأهمية في الحفاظ على المجتمع الفلسطيني وتطوره. وقد ارتبط دور هذه المنظمات بمواجهة التحديات التي يفرضها الواقع السياسي والاجتماعي، ذلك الواقع الذي شهد تغيرات عميقة الأثر على المجتمع، مما أكسب العديد منها خبرات متميزة وروحاً خلاقة وقدرة على الصمود والعمل في بيئة احتلالية صعبة، ومكّنها من تقديم خدمات جليلة في مجال الإغاثة، من مسكن وغذاء وتعليم وتدريب، إضافة إلى تكيفها لتستطيع الإسهام في الجهود التنموية.

ومع نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية وتراجع الدور المباشر للاحتلال، لم يتراجع الدور الذي لعبته هذه المنظمات، إذ استمرت الحاجة إليها للعب دور كبير في عملية التنمية والتحرر، استمراراً لرسالتها في إحداث مساهمات فاعلة في تشكيل النظام الفلسطيني الديمقراطي.

ومن أجل تحقيق ذلك، فإنه لا بد من التزام المنظمات الأهلية الفلسطينية بالقيم والمبادئ المرتبطة بالحوكمة الرشيدة والديمقراطية المستندة إلى العمل بكفاءة وفاعلية، وذلك في مجالات ممارسة الأنشطة وفي الاستخدام الأفضل للموارد المالية، وفي الحرص على إدارة المؤسسة من قبل مسؤوليها بطريقة يحتذى بها في تطبيقها للقانون واللوائح المساندة، وفي التزامها بأخلاقيات العمل المهني السليم. وفي الصدارة من ذلك كله لا بد من تعهد منظمات العمل الأهلي بتجنب تضارب المصالح على المستويين الإداري والوظيفي لمسؤوليها ونشطائها، وبعدم التمييز، على أي أساس كان، ضد الأشخاص أو الجماعات، والعمل على تطبيق إجراءات صارمة لمنع هذا التمييز. إضافة إلى التزامها بمبدأ المشاركة والشراكة مع مؤسسات المجتمع وشرائحه لتحقيق الأهداف، وبالاهتمام بالفئات المهمشة والوصول إليها وخدمتها وإشراكها. كما يتطلب نجاحها في لعب دورها المنشود تعهدها بإشراك أصحاب العلاقة من المجتمع، والأطراف الرسمية وغير الرسمية في تصميم الاحتياجات والسماح بالمراقبة والتقييم لعمل المؤسسة، لا سيّما من قبل المستفيدين من خدماتها.

وقد عبرت هذه المنظمات في أكثر من مناسبة عن رغبتها بالتزام الإدارة السليمة

الرشيدة، المستندة إلى قيم النزاهة، ومبادئ الشفافية، ونظم المساءلة، وذلك في إجراءاتها المالية والإدارية، وخططها التطويرية، وإلى احترامها لأولويات التنمية الفلسطينية، وعدم قبولها بأية شروط غير مهنية في علاقاتها مع الآخرين.

وانطلاقا من إدراكها لأهمية الشفافية والمساءلة كمبدأين أساسيين للحوكمة الرشيدة، في كافة القطاعات بشكل عام، وفي قطاع العمل الأهلي بشكل خاص، فإن المنظمات الأهلية الفلسطينية تعلن التزامها ببنود هذه المدوّنة، التي بادر ائتلاف أمان بمشاركة عدد من منظمات العمل الأهلي إلى إعدادها، من أجل ضمان تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة وخارجها. ويجدر القول أن هذا لا يتعارض مع دعم أو استخدام وسائل أخرى لتعزيز الحوكمة الرشيدة يمكن أن تفرزها التطورات المستقبلية والتجربة العملية للعمل الأهلي الفلسطيني.

# تعريف بالمدوّنة

تهدف مدوّنة السلوك هذه إلى تحديد وتوحيد معايير أخلاقية لأداء منظمات العمل الأهلي الفلسطينية ولأداء العاملين فيها من قيادات وأعضاء ومتطوعين، وذلك عن طريق تحديد مجموعة القيم والقواعد السلوكية والممارسات التي ينبغي اتباعها أثناء أداء مهماتهم، وذلك على الصعيد الداخلي وعلاقاتهم فيما بينهم وعلى صعيد علاقاتهم بالعاملين والمستفيدين والشركاء والجمهور العام والمانحين. تتميزٍ المدوّنة عن النصوص القانونية في أنها التزام أخلاقي طوعي من قبل الموقعين عليها أفراداً ومؤسسات، حيث يمثل الضمير أداة رقابية داخلية فعالة وفق معايير أخلاقية قائمة على الالتزام الذاتي، وفي مقدمتها معايير الشفافية والمساءلة في أداء هذا القطاع، مما يعزز ثقافة مكافحة الفساد. ولا تتناقض المدوّنة مع حق أي من مؤسسات العمل الأهليٍ في صياغة قيمها وقواعدها السلوكية الخاصة بِناء على طبيعة عملها وتخصصها، وذلك انطلاقاً من القيم الواردة في هذه المدوّنة وانسجاماً معها. وتشكل المدوّنة جزءاً من المنظومة الشاملة للحوكمة الرشيدة والأداء السليم للعمل الأهلي الفلسطيني.

## أهداف المدوّنة

تعمل هذه المدوّنة على:

- توفير دليل عام لتوجيه العمل الأهلي وحمايته من التشويه والتضليل،
- تحديد المعايير المهنية وأخلاقيات السلوك المرغوبة والمتوقعة من قبل مؤسسات العمل الأهلي والعاملين فيه،
- وضع السلوك المهني المثالي والمسؤول في إطاريه العام والمحدد، وعدم تركه للاجتهاد الشخصي،
- المساهمة في جعل البيئة الوظيفية شفافة ومريحة وبناءة بالنسبة للموظف في العمل المجتمعي،
- تعريف المواطن بالسلوك المرغوب فيه والمتوقع من مؤسسات العمل الأهلي مساهمة في نشر ثقافة مكافحة الفساد.

## الفئة المستهدفة

تتوجه المدوّنة إلى المستوى الإداري في منظمات العمل الأهلي، بغض النظر عن المسمى الذي يتخذه حسب النظام الداخلي للجمعية أو الهيئة، سواء للهيئات الإدارية أو للأفراد الذين يحتلون مواقع مؤثرة كالمدير التنفيذي أو المدير العام أو أي مسمى آخر يخوله القانون سلطات تنفيذية.

## دور مجالس الإدارة:

- تبنّي مدونات السلوك والترويج لها وتدريب الموظفين عليها في مختلف المستويات الوظيفية،
- تبنّي سياسات تضمن الالتزام بهذه المدوّنة من مبادىء الشفافية وآليات المساءلة وإجراءات منع تضارب المصالح،
- إشراك جمهور المستفيدين من خدمات المؤسسة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات والبرامج المتعلقة بالخدمات المقدمة لهم،
- اتخاذ الإجراءات التي تضمن الالتزام بحق الجمهور في الحصول على المعلومات التي تخصه في عمل المؤسسة.

وبهذا الالتزام، فإن المؤسسات تسعى إلى تعزيز قيم الشفافية والمساءلة، وتلتزم باحترام شروطها، الأمر الذي يتطلب تحديد وتعريف ما تشترك به من مبادئ وقواعد عمل، وقواعد سلوكية أخلاقية خاصة باالشفافية والمساءلة بالدرجة الأولى والتي تتضمن:

## الشفافية المالية والإدارية:

تعني الشفافية توفير المعلومات الموثوقة والآنية المتعلقة بالنشاطات والإجراءات والقرارات والسياسات التي تتخذها المؤسسة الأهلية وضمان حرية الوصول إليها، وذلك من خلال:

- الالتزام بالانفتاح، والشفافية، والأمانة، فيما يتعلق بالمؤسسة، ورسالتها، وسياستها، ونشاطاتها على المستويات الإدارية كافة، بشكل يسمح بمساءلة جادة للمؤسسة وللعاملين فيها فيما يتعلق بمعاملاتها كافة، ومع الأطراف ذات العلاقة كافة، وتحديداً:
  - المستفيدين من أفراد المجتمع،
  - الشركاء والمؤسسات الأخرى التي تقوم في العمل نفسه،
  - الجمهور العام،
  - مؤسسات السلطة الرسمية، التنفيذية والتشريعية والقضائية، وفق القانون مع الحفاظ على مبدأ الاستقلالية،
  - المانحين والمتعاقدين مع المؤسسة وفق شروط التعاقد وبما لا يخل بمبادئ القانون.
- العمل، ضمن إجراءات واضحة ومعلنة، على تبني مواقف ذات علاقة بسياسات المؤسسة المالية والتنموية، ومواقفها من السياسات العامة، ضمن سياسات أخلاقية صريحة توجه الخيارات الفلسطينية الاستراتيجية.

- الالتزام بسياسة واضحة للنشر تتضمن حفظ وتوثيق كل ما يتعلق ببناء المؤسسة وعملها، من خلال إصدار قرارات مجلس إدارة أو لوائح وإجراءات مصادق عليها واضحة فيما يتعلق بنشر المعلومات الشفوية والكتابية أو المخزنة إلكترونياً.
- التعهد بتوفير المعلومات الصحيحة للجمهور العام بأعلى مستوى من الدقة، وذلك بتخصيص دائرة أو وحدة، أو شخص على الأقل، للقيام بهذه المهمة لتوفير قناة اتصال المؤسسة بالجمهور، واتخاذ الإجراءات التي تضمن حفظ السجلات والمعلومات التي تتعلق بعمل المؤسسة بما يضمن دقة المعلومات والأمانة وسهولة عملية عرض المعلومات وتحليلها وتقديمها لطالبيها وفق إجراءات واضحة ومنظمة.
- التعهد بالمحافظة على سرية المعلومات الشخصية المتعلقة بشؤون الموظفين والعملاء والآخرين، ما لم يتنازل الأشخاص المعنيون عن هذا الحق أو يتطلب القانون كشف هذه البيانات.
- تبني إجراءات مكتوبة ومعلنة تحمي الموارد البشرية في المؤسسة، من الممارسات غير المهنية، بما فيها أسس التوظيف، والتقييم، والتدريب، والترقيات وسلم الرواتب، وآلية اختيار المستفيدين، وشبكة علاقاتها.
- التقيد بالمعايير المهنية والقواعد الخاصة بالشفافية المالية، من خلال وضع إجراءات المراجعة المحاسبية والضبط الداخلي وآلياتها، والوفاء بالمتطلبات المالية كافة، وخاصة التقارير، وذلك من خلال الالتزام بدورية وانتظام النشر للتقارير المالية المدققة مرفقة ببيان مدقق حسابات مؤهل ومستقل، على أن تتضمن هذه التقارير مصادر التمويل، وكيفية إدارتها وصرفها واستخدامها، وفق القوانين والقواعد ذات العلاقة.
- الالتزام بإتاحة المعلومات المتعلقة بالشؤون المالية، والهيكل التنظيمي، والأنشطة وقوائم الموظفين والشركاء وتيسير الاطلاع عليها من قبل الجمهور، وبذل كافة الجهود لإحاطة الجمهور علماً بالأعمال التي تقوم بها المؤسسة ومصادر مواردها وأوجه صرف تلك الموارد.

## المساءلة المالية والإدارية

تعني المساءلة وجود آليات لتقديم التقارير حول استخدام موارد المؤسسة وتحمل المسؤولية من قبل المسؤولين عن الإخفاق في تحقيق أهداف الأداء المحدد، وتعني في هذا السياق «تحمل مسؤولية الاختيارات والتصرفات»، وعليه فإن على مجلس الادارة أن يقوم بما يلي:

- **على صعيد الإرادة والاستعداد:**
أن يبدي استعداداً للمساءلة العامة، المالية والإدارية من قبل الأطراف ذات العلاقة، وأن يبدي التزامه بتحسين مضمون الوثائق التي يتم نشرها، بما يسمح بمساءلة جادة للمؤسسة، والعاملين فيها، عن كافة تصرفاتها وقراراتها،
- **على صعيد تحمُّل المسؤولية:**
أن يتم تحمل المسؤولية الكاملة عن القضايا المتعلقة بالأداء المالي والإداري للمؤسسة، من خلال وضع سياسة واضحة تبين نماذج ومتطلبات تقديم التقارير ودوريتها وأسس إعدادها ومتابعة ذلك،
- **على صعيد إجراءات ضمان المساءلة وتسهيلها:**
الالتزام بتوثيق كافة القرارات المؤثرة في السياسات والممارسات، وذلك من خلال إعداد محاضر اجتماعات الهيئات العامة، ومحاضر مجالس الإدارة، والاحتفاظ بها بشكل سليم وآمن. والتأكد من توثيق كافة القرارات، والأحداث والمعاملات على المستويات التنفيذية وتلك المتعلقة بمجالس الإدارة،
- **على صعيد إجراءات المساءلة المالية:**
الالتزام بإيجاد نظام رقابة وضبط داخلي فعّال وتطبيقه، وفق المعايير المهنية الخاصة بالإجراءات والمراجعة المحاسبية، بحيث تتضمن إجراءات وقائية تشمل كافة أوجه الصرف المالي،
- **على صعيد التقييمات والمساءلة المتبادلة:**
التعهد بإجراء تقييمات منتظمة للمؤسسة وإشراك المستفيدين، والمانحين، والشركاء والعاملين، بحيث يتضمن ذلك مراجعة مهام المؤسسة، ونشاطاتها بصفة دورية، للتأكد من فاعليتها وكفاءتها وعلاقتها بمهمة المؤسسة وجدوى الاستمرار في البرامج أو تعديلها ومدى الحاجة لبرامج جديدة، على أن تكون عمليات التقييم منفتحة، تجري بأمانة وبمشاركة الأطراف ذات الصلة بعمل المؤسسة كافة،
- **تسهيل المساءلة الجماهيرية والرقابة الذاتية:**
الالتزام بالسعي للحصول بانتظام على تغذية راجعة من الأطراف ذات العلاقة بتحسين عملها، وتشجيع مساهمات هذه الأطراف والأفراد الذين يتأثرون مباشرة بعملها، وذلك

من خلال تسهيل مهمة إبداء الملاحظات والشكاوى المتعلقة بعملها،

- **تعزيز وتشجيع المساءلة خارجياً:**
الأخذ بعين الاعتبار التزام الشركاء بمعايير الاستقامة والمساءلة عند التشبيك والتعامل وتكوين الائتلافات والشبكات والتحالفات،
- **على صعيد الانتخابات الدورية:**
الالتزام بإجراء انتخابات لمجلس إدارة نزيه وشفاف بشكل دوري، بحيث تتحمل الهيئات المنتخبة المسؤولية عن تقديم الكشوفات والتقارير عما اتخذته من قرارات، ونتائج أعمالها أمام الهيئات العامة،
- **على صعيد شكاوى الجمهور:**
الالتزام بسياسة واضحة ومعلنة تجاه استقبال شكاوى الجمهور والتعامل معها والتحقق فيها بجدية، وذلك من خلال إصدار قرار مجلس إدارة أو لائحة، وإجراءات مصدقة واضحة ومعلنة فيما يتعلق بآليات استقبال الشكاوي وتشجيع المواطنين عليها وآليات التحقق والمعالجة والرد على المواطنين بما توصلت إليه المؤسسة في عملية التحقيق.

## شفافية المعلومات المتعلقة بالمسؤولين: الإفصاح عن تضارب المصالح

يعني تضارب المصالح وجود وضع تتضارب فيه مهام الوظيفة العامة والمصالح الخاصة للموظفين في القطاع الأهلي، وضع يكون فيه لدى الموظف في المؤسسة الأهلية إمكانية للحصول على منفعة خاصة قد تؤثر بشكل سلبي على أدائه لمهام منصبه الوظيفي وعلى وصلاحياته، أو وضع يمكنه من اتخاذ قرار، أو المشاركة في اتخاذ قرار، بشأن عام متأثراً بمصالح خاصة. ولتجنب ذلك يلتزم مجلس الإدارة والموظفون بتغليب مصلحة المؤسسة على أية مصالح أو اعتبارات أخرى، وباتخاذ إجراءات صارمة للحؤول دون حدوث أي تضارب بين مصلحة المؤسسة وأية مصالح شخصية قد تنشأ أثناء شغلهم موقع مسؤولية، مما يحول دون اتخاذ قرارات تمكنهم من استغلال ذلك الموقع، من أجل تحقيق مصلحة شخصية، بما في ذلك مصالح حزبية أو عائلية أو لصالح مؤسسات أخرى. وعليه فإن على أعضاء مجلس الإدارة والموظفين:

- الحرص على عدم استغلال موقعهم الوظيفي لتحقيق مصالح شخصية أو عائلية أو حزبية أو لمكاسب مادية،
- الامتناع عن قبول أية هدية أو مكافأة أو منحة أو عمولة مباشرة أو بالواسطة من جهات أو أشخاص، بغرض تقديم تسهيلات أو معلومات لتحقيق مصالح شخصية أو عائلية أو حزبية أو لمكاسب مادية،

- الالتزام بالإفصاح عن وجود تضارب في المصالح المالية أوالشخصية وعن طبيعة علاقة تلك المصالح عند نشوئها أو الشك بوجودها أثناء أية عملية اتخاذ أي قرار، والالتزام بالانسحاب من أية عملية نقاش أو اتخاذ قرار تتعلق بقضية نشأ أو قد ينشأ فيها تضارب بين مصلحة المؤسسة وأية مصالح شخصية مالية أو إدارية.

## حرية الحصول على المعلومات:

تتمحور الشفافية في العمل الأهلي، حول وجود سياسات واضحة للنشر وإدارة المعلومات، والتي تكون مقرةٍ ومعلنة من قبل مجلس الإدارة، يعبر عنها بلائحة تصدر عنه، على أن يكون مضمونها مفيداً في مجال المساءلة، وتتضمن هذه السياسات توضيح جوانب رئيسية:

- ماهية المعلومات، شفوية كانت أو كتابية، والتي تأخذ شكل الوثائق المتوفرة بأشكال مختلفة، إضافة إلى اجتماعات المؤسسة ونشاطاتها وفعالياتها،
- توعية الجمهور وقطاعاته المختلفة بوجود المعلومات المتخصصة ومكان توفرها،
- تحديد الإجراءات البسيطة لعملية الحصول على المعلومات،
- أوقات النشر التي تضمن تحقيق أهدافه،
- انعكاس السياسات في البنية المؤسساتية: من دوائر وظيفية، وكادر إداري وفني مؤهل ومدرب، ووحدات وأدوات وعلاقات،
- أن تتضمن هذه البيانات والمعلومات على الأقل:
  - بنية وعمل المنظمة الداخلي، وأهدافها ورسالتها لجمهورها،
  - فاعلية هيئاتها،
  - البيانات حول أنشطة المنظمة،
  - أسس التوظيف، والتعيينات، والترقية والتقييم،
  - معايير وآليات اختيار المستفيدين،
  - شبكة العلاقات.

يجب أن تتضمن السياسات أيضاً إدارة المعلومات في المؤسسة من حيث حفظ السجلات والتعامل مع المعلومات التي تشمل كافة الوثائق الصادرة عن مجالس الإدارة، واجتماعات الهيئة العامة والتعاملات المالية والإدارية، والبرامج والنشاطات. وعليه فإن على هذه السياسات أن توضح آليات ومهام تشمل الضمانات اللازمة في المجالات التالية:

- **حفظ الملفات:**

تضمن عملية حفظ وإدارة الملفات بطريقة جيدة والحفاظ عليها بشكل آمن وسليم،

- **توثيق القرارات:**

ينبغي ضمان أن تكون كافة القرارات المؤثرة في السياسات والممارسات شفافة. يجب أن يتم توثيق القرارات والإجراءات للمحافظة على كافة الأطراف المشتركة في إصدار القرارات، بشكل جماعي أو فردي. وعليه، فإن على هذه السياسة المعتمدة في هذا المجال أن:

  - تتأكد من إعداد محاضر اجتماعات الهيئات العامة ومجالس الإدارة وحفظها،
  - تتأكد من وجود إجراءات لتوثيق جميع القرارات والأحداث والتعاملات المتعلقة بالمستويات الإدارية التنفيذية.

- **استخدام المعلومات السرية والموثقة:**

وهي المعلومات المتعلقة بخصوصية الأفراد العاملين، أو المستفيدين من عمل المؤسسة، وعلى السياسة المعتمدة في هذا المجال أن تضمن:

  - كون السجلات السرية مهيأة لإجراءات تعامل صحيحة،
  - احترام المعلومات السرية والتعامل مع أية قيود متفق عليها من قبل مجلس الإدارة، مع الأخذ بعين الاعتبار ما ورد في المواثيق والمعاهدات الدولية المتعلقة بحق الاطلاع،
  - عدم إساءة استعمال المعلومات التي تم الحصول عليها أثناء تأدية أعضاء مجلس الإدارة مهامهم لمصلحة خاصة مباشرة أو غير مباشرة،
  - احترام خصوصية الأفراد.

- **الحفاظ على أمن المعلومات:**

تحديد الجهة المسؤولة عن تخزين وحفظ المعلومات والتعامل مع السجلات، بحيث تضمن السياسة مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة كافة مسؤولية فردية عن أية وثيقة، أو شريط تسجيل، أو قرص الكتروني، أو أية سجلات في مؤسستهم.

- **تعديل أو إتلاف السجلات:**

يجب أن تضمن السياسة المعتمدة في هذا المجال:

  - وضع ضوابط لضمان عدم إتلاف أو تدمير أي من السجلات على سبيل الخطأ،

- عدم وضع تواريخ خاطئة أو إزالة جزء من المعلومات المسجلة في الوثائق.

- **مبادىء حرية الحصول على المعلومات:**

الاستجابة لروح حرية الحصول على المعلومات، والـتأكد من الالتزام بمعايير حق الاطلاع من حيث:

- الالتزام بالنشر،
- تعزيز مبدأ الاجتماعات المفتوحة،
- مساعدة الجمهور في الحصول على المعلومات وتسهيل حصولهم عليها،
- السماح بالحصول على المعلومات بأقل تكلفة ممكنة،
- الحفاظ على خصوصية الأفراد وعدم التضليل،
- تسجيل الحقائق في الوثائق وتجنب إزالة وثائق من أي ملف.